

[研究論文]

企業の従業員活用評価に関する研究

高千穂 安長

〈要 約〉

企業は業績を上げるために経営学で認識されている「顧客満足—従業員満足—従業員の主体性・公平処遇—, 相談助言」という一連の施策体系に基づいた活動を行っている。

この活動が大企業, 中小企業別に従業員全体, 雇用形態別従業員, 年齢別従業員毎に統計的な関係が見られるか否かを検証し, 従業員活用モデル (EMM) が従業員評価に使用しうる事を明らかにすることを試みた。

その結果, 大企業では正規従業員と非正規従業員とで実施している人事施策について, 人的資源管理 (EMM) の状況に差異があり, 正規中年・高年管理職と非正規従業員については考慮する必要があることが分かった。また, 中小企業については, 非正規従業員の方が比較的公平処遇について否定の度合いが低いのは, 業務内容が限定的であるためと思われるというように, EMMを活用することにより, 従業員活用のための施策の評価を行うことができることが明らかとなった。

キーワード：従業員活用モデル, 顧客満足, 従業員満足

はじめに

企業のグローバル化に伴う国際競争の激化, 高年齢者雇用安定法による雇用期間延長など企業活動の環境が変化する事により, 従来以上に従業員活用を図り, 企業業績をあげる必要が増加している。これは, 企業は, ゴーイングコンサーンとして市場に残ることが必要であり, そのために企業業績の確保が不可欠であることによる。その方策の1つとして管理会計手法と同様, 従業員行動を把握するための定量的情報が必要となっている。

企業は, 経営資源を活用して活動するが, 活動結果は最終的に財務データとして集約されるため, 財務データを解析する (財務諸表分析等) ことにより, 経営資源の活用状況を間接的に評価し, それにより企業の活動状況の評価を行うのは理にかなっている。しかし, 経営資源の内, 「金」・「モノ」については定量化されている¹⁾が, 「人」については, 実務の世界では「人」を経営資源として重視しているにもかかわらず, 定量的な把握はされておらず, 「企業経営における質的要因の把握: 経営実権者の経営手腕の優劣, 仕振りの健否, 経営陣のチームワークの良否, 後継者育成に対する配慮の有無, 企業運営組織の適否, 従業員の素質の良否, 従業員のモラルの高低, 従業員養成 (社内教育訓練) 実施の多寡 (以下略)」(平澤, 1986) のように, 定性的あるいは主観的な判断を求めるとどまっている。また, 従業員能力は「従来は就業前に修得した労働者の資質に関心があったが, 現在では就業後に労働者が修得する新たな知識や経験が重要」(宮川 et al, 2011) とされるように, その企業

にしか提供できない価値（人材価値、企業特殊能力）で、他社との差別化の源であるため、通常企業秘密とされるため記録は公表されることはないなどから定量データ化は進んでいない。

1. 先行研究

金、モノ以外の経営資源の定量化の試みとして貸借対照表(B/S)の無形固定資産項目である「のれん」などの数値化の試み（高瀬，1933）は行われており、「人」についても人的資源会計論としての資産アプローチ（Ogan, 1973）、人的資本理論としての「能力」、「態度」、「知的俊敏さ」に分類する（Roos, et al, 1997）など定量化について多くの研究がされている。これらはどれもB/Sなど財務諸表に計上する「人的能力価値の総計」を明らかにする試みである。しかし、マネジメントのためには、このような価値総計だけではなく、その内訳が必要となる。

人的資源管理は、採用—教育・訓練—異動—退職という人事サイクルの各段階で最大効率・最大効果を発揮することを目的としている。この人事サイクルに準拠した定量化は、「管理部門と現業部門の人数比」、「性別従業員構成」、「年齢別従業員構成」、「当期離職者数÷前期末総従業員数で示される離職率」、「有形固定資産÷従業員数で示される労働装備率」、「売上高人件費比率」、「付加価値÷従業員数で示される付加価値生産性」などにより行われている。しかし、従業員をより活用するには、従業員を活性化するための施策体系に含まれる、どの施策をより強化すべきかを明らかにすることが必要であり、そのためには、業績確保を最終目的としたマーケティングや戦略の視点を取り入れ、施策相互関係を明らかにした施策体系に基づく定量的な把握を可能とする仕組みが求められる。

例えばまず、業績確保のために「顧客の創造」（Drucker, 1974）が求められ、顧客創造のためには「財とサービス」の質・量を十分に提供することが不可欠となる（Vilares & Cohelo, 2003）。このために従業員がどのように行動すべきかについては、マーケティング理論の「インターナル・マーケティング」として、顧客満足のためには従業員満足が不可欠であることが周知されている。その次には、従業員が「顧客に献身的に対応する」（Kotler, 2001）ことが顧客満足のための業務遂行のために求められるが、従業員はそのことに満足する必要がある。また、「『顧客満足』、『従業員満足』、『組織の収益性』については、傾向的に強い関係があり」（Bernhardt, et al, 2000）、「従業員が主体的に経営・業務に参画する形をとる（従業員の主体性）と従業員満足効果がある」（Freeman, et al, 2000）。さらに、従業員は他の従業員と自己を比較するため、「実力主義に基づいた処遇（公平処遇）は、従業員満足を高める」（Mossholder, et al, 1998）。加えて「従業員の自発性を重視して社内キャリア相談を行っている企業では社内公募制が活用されるなど従業員の主体性が高い」（櫻木, 2007）。

このように業績向上のための施策体系は存在しているが、人的資源管理の要となる人事評価は、従業員活動について従来、個々の従業員に着目し、その能力を伸ばし、最適人員配置を行うために行われてきた。しかし既述の通り、施策体系に基づき「従業員をグループとして能力把握・育成のみならず、従業員が属する年齢、地位などのグループ別の傾向より大局的な視点」からの評価（Pike, 2000）が求められている。

筆者は、バリュー・プロフィット・チェーン（VPC）の理論（Heskett他, 2003）を援用し、これらを図1の従業員活用モデル（EMM）にまとめた²⁾。

2. 研究目的・方法

本稿の第一の目的は、企業業績を上げるために経営学で認識されている「顧客満足—従業員満足—

従業員の主体性・公平処遇、相談助言」という一連の施策体系に置いて、大企業、中小企業別に従業員全体、雇用形態別従業員、年齢別従業員毎に統計的な関係が見られるか否かを検証することである。第二に、それにより従業員群の評価に使用しうる事を明らかにする。

研究方法は、ゴム製品製造の大企業と中小企業を事例とし、採用されている人事施策などを明らかにしたのち、従業員意識調査を元にEMMを完成させる。

3. 事例

企業規模別にEMMの有用性を明らかにするために大企業、中小企業の2つを事例として従業員活用モデルの有用性について比較研究を行った。規模別に考察するのは、大企業は業務の区分が明確なためEMMの各項目およびEMMの構成が有意に成立する確率が高いと考えられるのに対して、中小企業は少ない人的資源で対応するため、業務の境界は不明確で多分に重複しているため、責任の所在が不明になるなどからEMMの構成に齟齬をきたすという違いがあると考えられる³⁾ ことによる。

研究にあたり、まず就労形態・年齢に基づくグループ別に表1の分析項目に基づいて、平均の差の検定を行った。就労形態については、正規従業員と非正規従業員に分けた。

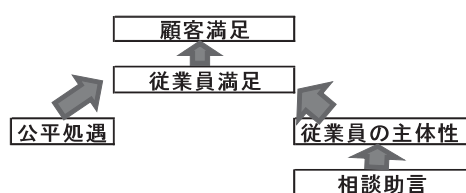


図1 EMM

出所：筆者作成

表1 EMM項目と質問内容

項目	質問内容	クロンバックのα
顧客満足	当社は世間から良い評判を得ている	—
従業員満足	今の仕事にやりがいを感じている	0.753
	当社に今後とも勤めたい ⁴⁾	
従業員の主体性	当社の社風やしきたりは自分に合っている	0.718
	業務目標達成のために創意工夫する	
	社長方針についてよく理解できる	
	職場に誇りを持っている	
相談助言	職場内で仕事上の情報交換はよくやる	0.802
	上司に仕事以外のことも相談できる	
	上司は公私のけじめをつけている	
公平処遇	上司は部下の考えを理解しようと努める	0.736
	実力と貢献度に応じた賃金と言える	
	当社の賃金水準は実力に対して妥当だ	
	当社の昇格・昇進は実力が反映されている	
	出来る人が高い報酬を受け取っている	

出所：筆者作成

年齢については、「若年（29歳まで）」・「中堅（30歳-39歳）」・「中年（40歳-49歳）」・「高年（50歳以上）」の2つに区分した。また、分析項目については、質問紙の質問内容を特定し、必要に応じて合成変数を作成した。合成変数作成にあたっては、合成変数の信頼度が高いとされるクロンバックの α 係数が.700以上とした（谷口他，2007）。

次いで、EMMの成立状況を検証した。

3.1 大企業 K社

3.1.1 業界概要

ゴム製品製造業界の汎用品は開発途上国の廉価品が市場を席卷しており、高級化による差別化対応が必須という状況であり、研究開発の比重が増している（金融財政事情研究会，2002）。技術開発を推進するには、高学歴の若い従業員が求められるが、本業界は、いわゆる3K（きつい、きたない、危険）業種と考えられ、新卒一括定期採用⁵⁾での研究開発要員確保が比較的難しい状況にある。

基本製造工程は、「練り工程」→「成形工程」→「仕上げ工程」に大別され、各工程は比較的単純な作業に分解できるため、単純労働でも対応できる部分があるが、温度調整や微妙な加工においては機械化が難しく、「匠の技」⁶⁾とでも言うべき一芸に頼る部分もある。

3.1.2 K社概要

K社は関西に基盤を持ち、国内市場のみならず、輸出、海外生産も行なっている、創業120年の業歴を有する化学民生品（ゴム製品）製造大企業である。最近5年間の財務成績は、売上高2004年143億円、2008年149億円、1人当たり売上高2004年36百万円、2008年40百万円と堅調に推移している（K社内部資料）。K社は人的資源管理施策として、入社時より新入社員研修、階層別研修、職種別研修などの研修とOJTを組み合わせ、業務遂行が円滑に行われるようにし、遂行度合いに基づく評価も直属上司および部署の長が行っている。60歳定年であるが、健康状態と人事評価の状況により、最長65歳まで勤務することができるようになっている。組合との関係は良好であり、ストライキなどは起こっていない。

「顧客満足を得るための施策」として、顧客との交渉時、特にクレーム対応を通じて顧客ニーズを把握するようにし、具体的には、顧客に関する情報については、営業日誌やクレーム帳の記入事項をデータベース化し、従業員が共有する形をとっている。「従業員満足を得るための施策」として、企業理念・戦略の公示、年頭所感、忘年会、暑気払い会などトップの機会をとらえての説明、意思決定については部長会などの決定事項は部署会議で必ずフィードバックを行っている。「従業員の主体性を得るための施策」として、目標管理制度、提案制度を導入している。小集団活動はデミング賞受賞を念頭においた実践的な活動をしている。また、ISO9000、ISO14001などの国際認証を取得し、その取組自体を従業員活性化の場としている。権限委譲については、特に若手の優秀な従業員を対象に、業務を特定し、管理者登用の試験的試みとして行っている。「公平処遇を得るための施策」として、昇給昇格基準の明文化、標準滞留年数の明示、人事評価結果について上司から説明を行うなどを行っている。成果主義評価は、評価項目の業績に関わる部分のウェイトを高めているが年功部分も残しており、完全な成果主義評価とはなっておらず、360度評価も導入していない。年俸制は役員以外には導入していない。「相談助言を得るための施策」として、指導員制度、社内相談制度、自己申告制度を導入している。

3.1.3 調査方法

インタビュー調査と質問紙調査を行った。

「インタビュー調査」は、2009年8月に社長、人事部職員に対して実施し、質問内容は人的資源管理に関する事項を中心とし、技能継承、ペア就労、新技術対応、処遇変更などであった。「質問紙調査」の設問は大きく14項目に分かれ、①会社の全体印象に関して14の設問、②職場の雰囲気などに関して11の設問、③提案活動に関して3の設問、④上司との関係に関して8の設問、⑤処遇に対する意識に関して12の設問、⑥業務知識の習得に関して12の設問、⑦職務遂行の仕方に関して10の設問、⑧自己啓発の仕方に関して12の設問、⑨自分が持っている信念に関して6の設問、⑩当社への思いに関して6の設問、⑪当社の経営層への思いに関して6の設問、⑫当社制度への思いに関して8の設問、⑬当社の環境認識に関して5の設問、⑭当社将来に関して5の設問となっている。いずれも5段階評価（1：全くそう思わない～5：非常にそう思う）としている。設問は、体系的で説得力が高い齊藤貴浩（1995）を参考とした。2009年8月人事部より質問紙を配布し、就業時間20分を使い記入させ、全員から回収した。回収質問票は回収後、直接筆者に送付された。

分析にあたり、EMM項目についての就労形態別・年齢別の比較にあたっては、平均値の差の検定を行い、回帰分析によってEMM項目間の関連性について明らかにした。

3.1.4 結果

(1) 就労形態別

①EMM項目

正規従業員と非正規従業員の平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準5%で両側検定のt検定を行ったところ、従業員満足について平均点はそれぞれ正規従業員3.5、非正規従業員3.7、 $t(414) = .392, p < .05$ 、公平処遇について平均点はそれぞれ正規従業員2.7、非正規従業員2.9、 $t(415) = 2.598, p < .01$ と就労形態別では、従業員満足と公平処遇について平均点の差は有意であることが判明した。

②EMMの成立状況

正規若年・中堅従業員、正規中年・高年従業員は、表2の通り、図1のEMMが全て有意に成立していることが示されている。非正規従業員は若年・中堅従業員は、従業員満足が顧客満足に、相談助言が従業員の主体性に有意に影響を与え、中年・高年従業員は従業員満足が顧客満足に、従業員の主体性が従業員満足に有意に影響を与えるにとどまっている。

(2) 年齢別

正規「若年・中堅従業員」と正規「中年・高年従業員」について、さらに一般従業員と管理職に分けて考察する。

①EMM項目

正規一般従業員、正規管理職従業員の年齢による平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準5%で両側検定のt検定を行ったところ、正規一般従業員の若年・中堅従業員と中年・高年従業員は、相談助言（上司についての考え）で正規若年・中堅従業員の平均点が3.4に対して正規中年・高年従業員は2.7で、 $t(156) = 3.294, p < .01$ と相談助言で平均点の差は有意であることが判明した。

正規管理職若年・中堅従業員と正規中年・高年従業員の年齢による平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準5%で両側検定のt検定をおこなったところ、相談助言（上司についての考え）で正規管理職若年・中堅の平均点が3.6に対して正規管理職中年・高年の平均点は3.3で、

表2 K社従業員EMM成立状況

対象	N	顧客満足		従業員満足				従業員の主体性	
		↑		↑				↑	
		従業員満足		従業員の主体性		公平処遇		相談助言	
		β	adjR2	β	adjR2	β	adjR2	β	adjR2
正規若年・ 中堅一般従業員	121	.424(**)	.173(**)	.589(**)	.535(**)	.317(**)	.535(**)	.370(**)	.129(**)
正規中年・ 高年一般従業員	37	.416(**)	.153(**)	.589(**)	.452(**)	.257(**)	.452(**)	.602(**)	.346(**)
正規若年・ 中堅管理職	78	.395(**)	.145(**)	.539(**)	.378(**)	.262(*)	.378(**)	.556(**)	.308(**)
正規中年・ 高年管理職	122	.449(**)	.195(**)	.567(**)	.387(**)	.178(*)	.387(**)	.542(**)	.288(**)
非正規若年・ 中堅従業員	30	.176	.002	.547(**)	.362(**)	.200	.362(**)	.590(**)	.329(**)
非正規中年・ 高年従業員	50	.542(**)	.279(**)	.376(*)	.162(*)	.161	.162(*)	.212	.023
合計	438								

注：総従業員数は458人であるが、年齢欄ブランクの者が20名いる。

*：P<.05, **：P<.01

出所：筆者作成

t(159)=2.321, p<.05, また、公平処遇（賃金・昇給昇格の実態）で正規管理職若年・中堅の平均点が2.5に対して正規管理職中年・高年管理職は2.8で、t(160)=-2.448, p<.05と平均点の差は有意であることが判明した。

②EMMの成立状況

EMMの成立については、一般従業員、管理職ともに正規若年・中堅従業員、正規中年・高年従業員は、表2の通り、図1のEMMが全て有意に成立していることが示されている。

3.2 中小企業 N社

3.2.1 業界概要

N社は関東に基盤を持ち、国内市場を対象とした製品の製造・販売を行っている創業45年の業歴を有する中小民生品製造企業である。最近の財務業績はリーマンショック後、売上高、経常損益共に傾向的に低下している（N社内部資料）。

3.2.2 N社概要

ゴム製品製造業界は、現在、開発途上国の追い上げにより、汎用品はほとんど利益がなくなり、高級品などに特化せざるを得ないが、3K（きつい、きたない、危険）業種に属することから、新規労働の確保が難しく、匠の技に依存する部分も多く、機械化が困難で高齢化が進行するという人的資源管理上も難しい課題を抱えている。

3.2.3 調査方法

(1) インタビュー調査

社長に対して実施した。

社長は金融機関で融資、渉外を経験し、靴販売大手に出向経験を持つ50代の働き盛りであり、従業員教育には特に留意している。靴製造工程で発生する問題について気軽に上司や同僚に聞けるように指示し、新人には指導員を付ける等、「相談助言」が実際に行われるように留意している。また「従業員はだれがどのくらいもらっているかほぼ分かっている」ように処遇の透明性を高め「公平処遇」に配慮している。小集団活動の発表大会を行い、外部講師を招聘した講演会を全従業員対象にほぼ毎月実施しており、従業員の資質向上に留意している。また、業務遂行にあたって、技術が高い場合は年齢や勤務年数に関係なく権限委譲を行い、自己申告書により個人のニーズ把握を行うなど、「従業員の主体性」確保に留意している。企業の理念、経営方針や今後の企業展開は従業員に外部講演会などの場を通して伝えるようにするなど「従業員満足」に留意している。顧客については、営業を通して顧客ニーズを把握するようにし、製品の売れ行き状況から顧客ニーズを把握するようにしている。このように「顧客満足」充足にも留意している。

(2) 質問紙調査

正規、非正規を合わせた従業員61名に対して、2011年3月社長より質問紙を配布し、就業中の時間20分を使い記入させ、全員から回収した。回収質問票は回収後、直接筆者に送付された。

設問は大きく14の項目に分かれ、①会社 14の設問、②職場 11の設問、③提案 3の設問、④上司 8の設問、⑤処遇 12の設問、⑥業務知識 12の設問、⑦職務遂行 10の設問、⑧自己啓発 12の設問、⑨信念 6の設問、⑩当社について 6の設問、⑪当社の経営層 6の設問、⑫当社制度 8の設問、⑬当社の環境認識 5の設問、⑭当社将来 5の設問となっている。いずれも5段階評価とした。設問は、齊藤貴浩（1995）を参考とした。

3.2.4 結果

(1) 就労形態別

正規従業員と非正規従業員に分けて考察した。

①従業員活用モデル項目の差

正規従業員と非正規従業員の平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準5%で両側検定のt検定を行ったところ、平均点はそれぞれ正規従業員2.4、非正規従業員2.9、 $t(47) = -2.470$ 、 $p < .05$ と公平処遇の平均点の差は有意であることが判明した。

②EMMの状況

表1の通り「従業員満足」が「顧客満足」に有意な影響を与えている ($\beta = .379, p < .05$)。また、「従業員の主体性」が「従業員満足」に有意な影響を与えている ($\beta = .410, p < .05$)。

非正規従業員では、表5の通り「相談助言」が「従業員の主体性」に有意な影響を与えている ($\beta = .723, p < .01$)。

このように、正規従業員は、「顧客満足」に直接影響する「従業員満足」、「従業員満足」に直接影響する「従業員の主体性」という項目で有意に成立している。これに対して、非正規従業員は「顧客満足」、「従業員満足」には直接影響しない結果となっている。

現在行われている人的資源管理施策は正規従業員を顧客満足に向かわせているが、非正規従業員については業務遂行を円滑に行うことにとどまっていると考えられる。

(2) 年齢別

「若年・中堅従業員」と「中年・高年従業員」に分けて考察した。

① EMM 項目の差

有意な差は見られなかった。

② EMM の状況

表3の通り、「中年・高年従業員」は、すべての項目が有意であるが、「若年・中堅従業員」はすべての項目が有意な関係にない。

表3 N従業員 EMM 成立状況

対象	N	顧客満足		従業員満足				従業員の主体性	
		↑		↑				↑	
		従業員満足		従業員の主体性		公平処遇		相談助言	
		β	adjR2	β	adjR2	β	adjR2	β	adjR2
正規若年・ 中堅一般従業員	25	.299	.050	.385	.062	.015	.062	.195	-.010
正規中年・ 高年一般従業員	28	.639(**)	.384(**)	.448(**)	.478(**)	.491(**)	.478(**)	.541(**)	.263(**)
全正規従業員	53	.379(*)	.144	.411(*)	.198	.113	.198	.206	.042
全非正規従業員	13	.458	.131	.607	.207	.165	.207	.723(**)	.479(**)
合計	66								

* : $P < .05$, ** : $P < .01$

出所：筆者作成

4. 評価への活用

EMMにより、従業員の状況が把握されることが判明した。

4.1 大企業

正規従業員と非正規従業員とでは実施している人事施策でEMMの状況に差異がある。

正規従業員は、企業業績をあげるために従業員がとるべき行動についてすべて満たしていることが判明した。しかし、正規中年・高年管理職の公平処遇が従業員満足に及ぼす割合（ β 値）が低いことから、改善していく必要があることが分かる。

非正規従業員については、正規若年・中堅従業員については、公平感がいきわたっていない。また、顧客を満足しているという意識または顧客に対する意識が十分でない。同様に、非正規従業員については、従業員の主体性を導くための施策、公平感を与える処遇が必要になることが分かる。これらを充足するにはどのようにすべきかを考慮する必要があることが分かる。

4.2 中小企業

非正規従業員の方が比較的公平処遇について否定の割合が低いのは、業務内容が限定的であるためと思われる。いずれにせよ、公平処遇についてより留意する必要がある。

全社的にはEMMは有意な関係になっていない。しかし、年齢別に考察すると、正規中年・高年従

従業員はすべて有意に成立している。問題は正規若年・中堅従業員がすべて有意に成立していないことである。正規若年・中堅従業員は不本意就労、十分な処遇を得ていない、教育訓練機会を得ていないと考えていると考えられる。

経営資源が乏しいために十分な対応ができないという中小企業特有の問題があると考えられるが、何らかの対応が必要であることが明らかとなる。また、中年・高年従業員は、「仕事」に関する知識・経験を積んでいることから、上司に対して「協働者」としての意識を持つ傾向があり、上司自身の業務遂行能力と共にマネジメント能力を厳しく求めていると考え、役職につく・つかないにかかわらず、中年・高年従業員に上司としての役割能力と上司の役割に対する理解をさせることが重要と考えるべきである。

このように、EMMを使うことにより、自社の従業員活用に求められる項目が、雇用形態別、年齢別という従業員群別に明らかになることが判明した。

おわりに

本稿ではEMMを活用することにより、従業員活用のための施策の評価を行うことができることが明らかとなった。

今回は就労形態別、正規若年・中堅従業員と正規中年・高年従業員の二つに分けて評価の手段としての使用が可能かどうかを検証したが、より詳細に項目を設置することにより、例えば動機づけ施策が有効かどうかを評価するために、事前にライフサイクルを反映している年齢別区分、地位、性など、従業員が属するグループが傾向としてどのような性向を持っているかを把握し、それに適合した形での人的資源管理施策を提供することなども可能となる。これにより、現状の施策をそのまま進めるのか、影響（効果）を与えることが分かるように施策を考え直すのかを判断できるようになることを示唆している。

課題となるのは、どのようにしてEMMのデータを収集するかということである。これについては多くの企業が自己申告書による動機づけを採用しているため、自己申告書の設問項目に今回使用したEMMの設問を入れることが考えられる。

今回使用した従業員アンケートを確実に獲得すること、マンネリに陥らないようにすることが課題となる。これに対しては、アンケートを代用するものとして自己申告書を使用する、何らかの対応を行うようにすることが肝要となるが、詳細については次回以降の研究にゆだねることとしたい。

今回は従業員意識調査において役員と管理職の違いなどは明らかに出来なかった。また、従業員意識調査の設問だけでは、表面は規則に従い、表立った反対などはしないが、年下の上司に無言の圧力をかけるボス的な従業員などの対応についても明らかに出来なかった。考察で提案した教育・訓練にしても、企業が主体的に行うのか、エンプロイアビリティの視点から従業員の自己啓発支援をすべきなのかについても本稿では触れなかった。さらに今回は、中小企業の製造業を対象としたが、他産業での検証も求められる。これらの残された課題等も、次回以降の研究テーマとしたい。

注

- 1) 金、モノは移動の都度伝票に記録されるが、移動＝取引であり、取引は金とモノが反対方向に等価交換されると考えられるため、金額表示が可能となる。
- 2) 「Value Profit Chain モデル」(Maister, 2001) は、項目が多く煩雑に過ぎることと、移民が多い米国とは

- 異なり、日本では不必要と考えられる項目もあり、実用に供せられるよう、より簡素なモデルとした。
- 3) 以上からは中小企業にとって不利な状況と考えられるが、これらについて、「ITを背景に、技術力が競争優位に資本力よりも直結する時代になっているが、エンジニアと技能者のコミュニケーションが日常的で知的熟練がなされているのが中小企業」(中小公庫, 2006)であり、中小企業は必ずしも弱者というわけではない(中小企業指導法は2000年, 中小企業を保護対象の弱者から、イノベーティブな強い存在としている)。
 - 4) 「従業員満足: ②当社に今後とも勤めたい」については、当社以外では雇用されないという後ろ向きの意図があるとも考えられるが、人事部に確認した限りでは、当社の処遇は業界平均より高く、そのような該当者はごくわずかで、他社に行ける技量を持っていても転職しない者が多いということであった。
 - 5) 新卒定期一括採用は、「学生にとっては、『新卒の機会は1回しかなく、不本意就労の挽回のチャンスが少ないというマイナスがあるが、卒業前に就職が決まる、学校から就職試験時以外にも情報が伝わるというメリットもある』。企業にとっては、『社員の年齢構成を維持できる、フレッシュな人材を確保できる、定期的に一定数の人材を確保できる』と言うメリットがある」(内閣府, 2006)としている。
 - 6) 加工中の製品を反転させるタイミングや仕掛品の表面の色の変化で適切に温度調整を行う等、教育・訓練だけでは移転できない技術を指す。

参考文献

- 金融財政事情研究会 2002『第8次業種別貸出審査事典第3巻』 きんざい
- K社 2009「K社内部資料」K社
- 齊藤貴浩 1995「教育：訓練の費用効果分析」東京工業大学大学院理工学研究科博士論文
- 櫻木晃裕 2007「社内公募制の導入に影響を与える要因と人的資源管理施策」『JILPT調査シリーズNo. 33 社内公募制など従業員の自発性を尊重する配置施策に関する調査』労働政策研究・研修機構
- 高瀬荘太郎 1933『グッドウィルの研究』森山書店
- 谷口綾子, 染谷祐輔, 藤井聡 2007「特定駅勢圏の全世帯を対象とした鉄道利用促進TFPの実証分析」運輸政策研究 Vol. 10 No. 3 pp11-18
- 中小企業金融公庫総合研究所(中小公庫) 2006「中小企業の技術経営(MOT)と人材育成」中小公庫レポート 中小企業金融公庫総合研究所
- 内閣府 2006『平成18年度国民生活白書—企業の採用のあり方に関する調査』ぎょうせい
- N社2011「内部財務資料」N社
- 平澤英夫 1986『新訂財務諸表分析』日本経済評論社
- 宮川努, 西岡由美, 川上淳之, 枝村一麿 2011「日本企業の人的資源管理と生産性—インタビュー及びアンケート調査を元にした実証分析」RIETI ディスカッション・ペーパー・シリーズ 11-J-035 独立行政法人経済産業研究所
- Bernhardt, K. L., N. Donthu, P. A. kenntt 2000 “A longitudinal analysis of satisfaction and profitability” Journal of Business Research Vol. 47, Issue2 pp161-171
- Drucker, P. F. 1974 “Management Tasks, Responsibilities, Practices” Harper & Row Publishers 野田一夫, 村上恒夫(監訳) 1974『マネジメント—課題, 責任, 実践』ダイヤモンド社
- Freeman, R. B., M. M. Kleiner, C. Ostoff, 2000 “The anatomy of employee involvement and its effects on firms and workers” National Bureau of Economic Research
- Heskett, J. L., W. A. Sasser, L. A. Schlesinger 2003 “The Value Profit Chain-treat employees like customers and

- customers like employees” 山本昭二, 小野譲司 (訳) 2004 『バリュー・プロフィット・チェーン—顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』 日本経済新聞社
- Kotler, P, 2001 “Marketing Management: Millennium Edition, tenth edition” 恩蔵直人監修, 月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント』 ピアソン・エデュケーション
- Maister, D. H., Practice 2001 “What you Preach: What Managers Must Do to Create a High Achievement” The Free Press
- Mossholder K. W., Nathan Bennett, C. L. Martin 1998 “A multilevel analysis of procedural justice context” Journal of Organizational Behavior, 19. pp131-141
- Ogan, P, 1976 “A human resource value model for professional service organizations” The accounting review (April)
- Pike, S., 2000 “Intellectual Capital measurement and holistic values approach” Works Institute Journal Japan www.works-i.com
- Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L & Dragonetti, N. C. 1997 “Intellectual Capital” London, Macmillan Press
- Vilares M. J., P. S. Coelho 2003 “The employee-customer satisfaction chain in the ESCI model” European Journal of Marketing Vol. 37, Issue 11/12 pp1703-1722

(たかちほ やすなが)

Study on the evaluation of effective use of employee

Yasunaga TAKACHIHO

Abstract

Company has to achieve good performance. So a company should conduct systematic management activities such as “customer satisfaction-employee satisfaction -employee empowerment, fair compensation-consultation”.

We test whether “total employee, employee by hire type, employee by age” are statistically significant or not to judge whether an Employee Management Model (EMM) can be useful or not.

We found in the case of large company, there are difference between permanent employee and temporary employee. Mainly the EMM points out that permanent middle/high aged employee have problems. In the case of small and medium class enterprises, temporary employees have problems due to their limited work. Therefore the EMM is useful in identifying what employment factors affect company performance.

Key words: Employee Management Model, Customer Satisfaction, Employee Satisfaction